

# **Estudio sobre el uso de las tecnologías de la comunicación en la comunicación interna**

---



Antonio Castillo Esparcia

Recibido: 15 de enero de 2008

Aprobado: 28 de marzo de 2008

## **Resumen**

Este artículo persigue plantear las herramientas tecnológicas disponibles para la comunicación interna, reflejando la creciente importancia que se dedica a la comunicación entre empleados y organización. Las empresas han tomado conciencia de la necesidad de interrelacionar a los diferentes elementos de una organización con la intención de mejorar la eficacia y eficiencia organizativa. Así se hace un estudio sistemático de las principales herramientas tecnológicas señalando las ventajas y los inconvenientes en el contexto de la comunicación interna. Finalmente, se ofrecen unas pautas de actuación para aplicar correctamente esas tecnologías y que consigan los objetivos de comunicación.

## **Palabras clave**

Comunicación interna, comunicación organizacional, tecnologías de la comunicación

# **Study on the Use of Communication Technologies in Internal Communication**

---

## **Abstract**

This article is intended to state technological tools available for internal communication, as a reflection of the growing importance devoted to communication by both the employees and the organization. The companies have become aware of a need to interrelate different elements of the organization with the intention to improve organizational effectiveness and efficiency. For that reason, a systematic study of the main technological tools has been made stating pros and cons in internal communication context. Finally, some performance guidelines have been offered to correctly apply those technologies with the purpose of reaching communication objectives.

## **Key words**

Internal communication, organizational communication, communication technologies.

## LA COMUNICACIÓN INTERNA. ASPECTOS CONCEPTUALES

La comunicación interna ha sido uno de los elementos menos tratados en comunicación organizacional. Hasta hace pocos años sus funciones, estrategias y herramientas no contaban con la necesaria presencia organizativa. Uno de los principales elementos que han ayudado a su creciente significación es la aplicación de tecnologías que incrementan los flujos de comunicación en el interior de la organización y aportan aumentos significativos de eficacia a las empresas.

La *International Communication Association* (ICA) realizó una investigación<sup>1</sup> a finales de los años setenta para conocer cómo se estaba realizando la comunicación interna en diferentes empresas. Los resultados de esos estudios fueron:

1. La mayoría de los miembros de la organización quieren recibir más que enviar información organizacional. Aseguran no haber enviado ni recibido mucha información en sus organizaciones, y necesitan obtener más información sobre asuntos personales, relacionados con el trabajo y sobre la toma de decisiones organizacional. También desean más oportunidades para expresar motivos de queja y evaluar a sus jefes.
2. Cuanto más alta sea la jerarquía dentro de la organización a la que se envían los mensajes, es menos probable que haya algún seguimiento, especialmente cuando la información es enviada a la alta dirección.
3. Las mejores fuentes de información son aquellas que están más cercanas a los empleados, y las peores las más alejadas. Los trabajadores aseguran que necesitan más información relacionada con el trabajo por parte de los supervisores inmediatos, y más información acerca de toda la organización por parte de la alta dirección.
4. La alta dirección proporciona información menos oportuna y de menor calidad que otras fuentes de información clave.
5. Los trabajadores prefieren obtener más información de los canales de comunicación formales de la organización que del rumor. Cuando el rumor es utilizado con frecuencia como vía de comunicación llega de una manera eficaz a los trabajadores pero les proporciona información de menor calidad y exactitud que la deseada.
6. Aunque los trabajadores se encuentren "generalmente" satisfechos de los canales de comunicación interpersonal, les gustaría recibir más información <cara a cara>, especialmente de la alta dirección.
7. Los trabajadores están satisfechos con el ambiente de la comunicación departamental que tienen en las áreas en las que trabajan, lo que demuestra que existe un cierto grado de confianza que favorece los flujos de comunicación descendente, ascendente y horizontal, pero se encuentran menos satisfechos con el ambiente de comunicación que existe en toda la organización, lo que limita la apertura, el *input*, las recompensas y las oportunidades de ascenso.

8. Los trabajadores afirman estar satisfechos con el trabajo que realizan pero insatisfechos con las oportunidades que tienen de ascender dentro de las organizaciones. No existen oportunidades de promoción interna o al menos son escasas.
9. No se percibieron patrones generales de relaciones entre características demográficas (edad, sexo, raza, etc.) y las variables de comunicación.
10. Cuanto mayor es la distancia entre las fuentes de comunicación y los receptores en las organizaciones, se recibe menos información, hay menor oportunidad para pedir más información, se produce una calidad de información más pobre y con mayor uso del rumor; las relaciones interpersonales, en definitiva son más pobres. Por el contrario, cuando la distancia entre las fuentes de información y los receptores decrece, los empleados reciben y quieren más información, existe un mayor seguimiento que favorece la respuesta por parte del receptor y por tanto un mayor *feed-back*. La información es de mayor calidad y se hace menos uso del rumor. En definitiva, las relaciones interpersonales mejoran (Pozo, 1997, 40-41).

La comunicación interna es uno de los campos que mayor importancia va a tener en las relaciones públicas. Diversas investigaciones han constatado un incremento de las actividades comunicativas entre empleados y organización (Nickerson, Schuster y Murdick, 1982). A su vez, eso debe implicar una profundización del modelo del doble flujo simétrico de Grunig como elemento que permite conocer las inquietudes y requerimientos de los em-

pleados o entablar el diálogo necesario para acometer actuaciones de manera adecuada. En este sentido, esa comunicación bidireccional permite aliviar tensiones internas y coadyuva a localizar y resolver el malestar organizativo (Aiello, 1983).

Uno de los elementos esenciales en la comunicación interna es la necesidad de que todos los participantes—independientemente de su posición jerárquica— estén plenamente convencidos de que es necesario establecer canales de comunicación y respetar su uso, ya que de ello se deriva una mejora organizativa. Sin embargo, existen problemas que se derivan de la no implicación total como son:

- El no convencimiento de que la comunicación va a permitir una mejora y, por tanto, la necesidad de responder a lo que desea el superior jerárquico y no la realidad.
- La escasa receptividad de los directivos de las quejas y la posición defensiva que adoptan.
- La no potenciación de los canales de comunicación y su inserción basada, en muchas ocasiones, en cuestiones básicamente estéticas y de mimetismo organizativo.
- La elaboración de grandes principios comunicativos sin analizar la estructura organizativa y una correcta adecuación de los instrumentos que realmente necesita la organización.
- La escasa o nula preparación de las personas que deben actuar como intermediarios en las estrategias de

comunicación. En muchas ocasiones, la dirección implanta un sistema de comunicación sin haber realizado una comunicación con quienes lo van a supervisar (cuadros intermedios).

- La aleatoriedad y acción episódica de la comunicación que se basa en decisiones personales de la dirección y no tanto en un análisis de lo que son las necesidades organizativas. Existen organizaciones en las que la comunicación se implanta por la decisión personal de algún responsable, tras la asistencia a un curso de comunicación o por intercambios de información de las experiencias en otras organizaciones. Aunque eso puede ser una iniciativa correcta no se debe actuar precipitadamente y es necesario estudiar qué tipo de comunicación es la más pertinente para las características personales, materiales, productivas, organizativas o económicas de la organización.
- A su vez, debe ser una decisión con intención de permanencia y no tanto aspiraciones individuales de algunos de los directivos. De ahí que sea imprescindible establecer un consenso en la necesidad de establecer y gestionar la comunicación, ya que de lo contrario cuando se pierda interés personal o no trabaje la persona que lo impulsó se vuelva a una situación de dejadez comunicativa, teniendo únicamente como gran logro la desmotivación de los trabajadores, la imagen poco seria de los dirigentes, la escasa capacidad planificadora para diseñar las estrategias a medio y largo plazo de la organización y unos trabajadores que no participarán

activamente en la próxima implantación de un sistema de comunicación.

- Aquellos que deben participar en la comunicación deben conocer las ventajas personales y colectivas que se van a conseguir.

Piñuel (1997, 94-95) establece diversos objetivos en la comunicación interna:

- a) Establecimiento de unas normas, pautas y comportamientos comunes.
- b) Motivación de las actitudes personales y en el comportamiento profesional para conseguir una mejora organizativa.
- c) Establecer relaciones de identidad organizativa y que suscitan sentimientos de pertenencia/exclusión, tanto interna como externamente.

Uno de los problemas organizativos que encuentra la comunicación interna es su ubicación en el organigrama y la dependencia o independencia de su funcionamiento. Usualmente las relaciones con los empleados han sido llevadas desde el departamento de recursos humanos, pero la potenciación de la comunicación interna ha hecho que se revise esa situación. Tanto un aspecto como otro tienen sus ventajas y sus inconvenientes, tal como reflejan en el cuadro 1 de la página siguiente:

La discusión acerca de cómo estructurar la comunicación parte de unos planteamientos excesivamente estáticos en la que este tipo de comunicación tiene una posición determinada y desde ahí va desarrollando

**Cuadro 1.** Ubicación de la comunicación interna (Westphalen, 1994: 65)

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplicidad, al margen de cuestiones técnicas ya que los participantes pueden actuar como si se tratara de una reunión completamente presencial.</li> <li>• Rapidez al reunir con celeridad a personas separadas geográficamente y que trabaja en tiempo real, por lo que las decisiones se toman in situ.</li> <li>• Rentabilidad al suponer un ahorro en el coste tradicional que se asocia a estas reuniones y que implica desplazamiento, alojamiento, fatiga por el viaje, etc.</li> <li>• Rigurosidad en la reunión debido a que los participantes deben plantear la reunión con puntualidad, concisión, orden de trabajo preciso, documentación preparada, respeto de turnos de palabra y, fundamental, necesidad de llegar a un acuerdo.</li> <li>• Flexibilidad en la modalidad de las reuniones que se establezcan debido a que la tecnología permite cualquier tipo de reunión ya sea de trabajo, para formación, enseñanza a distancia, resolución de crisis, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frialidad en la comunicación al no poder disponer de la comunicación gestual, ni de la personal.</li> <li>• Límite numérico de las personas que participan.</li> <li>• Actividades constreñidas al orden del día por lo .que puede aportar rigidez a la reunión</li> </ul>

acciones independientemente del contexto en el que se realizan. No hay que pensar en un departamento de comunicación interna que irradia actos comunicativos, independiente de a quién se dirigen, en dónde se producen, cómo se vehicula, cuáles son los participantes y dónde se producen. La comunicación interna es como un manto que abarca a todos los ámbitos de la organización, a todas las estructuras jerárquicas, a todos los sectores y que a partir de ella se pueden planificar las políticas —siempre globales y comunes a la organización— y las estrategias de la comunicación.

No existe lucha por asunción de competencias ajenas sino más bien colaboración entre los miembros de la organización en la consecución de los objetivos comunes— no hay que olvidar

esa conjunción teleológica— y en los que deben participar todos los miembros de la organización. Por eso hay que tener en cuenta los siguientes elementos en el momento de planificar una política de comunicación interna:

1. La comunicación interna está al servicio de todas los ámbitos, instancias, personal y estructuras de la organización.
2. La comunicación interna tiene como función la mejora del clima social interno de una organización, y ese clima afecta a todas las estructuras jerárquicas y de organigramas.
3. Cualquier acto realizado en el seno de la organización puede tener una connotación comunicativa. Desde la

confección de las nóminas hasta las intervenciones del máximo dirigente realizadas hacia el público interno.

4. La comunicación interna cumple la finalidad de estructurar comunicativamente de manera correcta a cualquier acto realizado en otros departamentos de la organización. Y ahí surge primorosamente el asesoramiento en cómo vehicular correctamente las acciones. Los ejemplos son numerosos desde lo que se informa en la hoja de nóminas—que pueden ser explicados los conceptos de mejor y peor manera—hasta la planificación de cursos de formación que puede colaborar en conocer cuáles son los cursos más solicitados por los trabajadores.
5. El responsable de comunicación interna no es sabelotodo que se mete en todos los asuntos sin importarle su nivel competencial. Es la persona que puede aportar sus conocimientos profesionales en la materia de comunicación como experto en la cuestión
6. La comunicación interna es una actividad que abarca la globalidad de la organización, que tiene una función asesora y que debe participar en la estructuración, seguimiento y aplicación comunicativa de otras acciones elaboradas desde y para la organización. De ahí, su posición transversal, de asesoramiento y de consulta.

## 1. INTRANET

Ambegaonkar define a una Intranet como "una pequeña Internet, con la gestión de la

información y herramientas de acceso del Worl Wide Web juntos en una organización. Se puede elegir conectar la intranet a Internet, o se puede decidir mantener la intranet local y no conectarla jamás a Internet" (1997,17).

Las características de una Intranet son:

- Intranet es una red dentro de la organización
- Intranet tiene acceso a internet pero no al revés
- Su instalación es rápida y económica (sólo requiere una pequeña inversión en infraestructura)
- Son escalables ya que pueden ampliarse en función de las necesidades
- Son accesibles a través de la mayoría de plataformas informáticas del mercado
- Soportan fuentes de información previas a su instalación, como bases de datos, documentos de textos, etc.

Las principales aplicaciones de una Intranet son para Álvarez (1995, 46-47):

- Al igual que Internet, la pieza clave de la Intranet es el Word Wide Web, pero de forma que la información de la empresa esté accesible sólo a los miembros de la organización, quienes, en consecuencia disponen de navegadores WWW para acceder a los datos internos de la empresa.
- En las Intranets también se utiliza correo electrónico, aunque éste es interno; Es decir, sin necesidad de tener acceso

a Internet. Igualmente se utilizan el resto de herramientas de Internet: listas de distribución, boletines de noticias, transferencias de ficheros, acceso remoto, charlas interactivas, videoconferencia.

- Difusión de información: aprovechando, sobre todo, las funcionalidades de la web y el correo electrónico, se pueden distribuir noticias internas, boletines, resúmenes de datos, documentos de trabajo, información de productos, software y, en general, cualquier información que sea de utilidad en la empresa. Con frecuencia se deja que cada departamento disponga de su servidor (lo que no impide que haya una gestión centralizada) para que la actualización sea más rápida y precisa. Se utilizan como un medio para reflejar su actividad, distribuir su información y documentación o servir de apoyo en su relación con otros departamentos e incluso con sus clientes.
- Trabajo en grupo: normalmente consiste en agendas compartidas, tableros internos de anuncios y noticias, aunque se puede llegar a aplicaciones más sofisticadas como las videoconferencias o las pizarras compartidas.
- Transacciones: se pueden gestionar toda clase de operaciones basadas en formularios. Desde operaciones financieras internas hasta consultas sobre salarios o contratos, peticiones de vacaciones, etc.

A través de la Intranet, las organizaciones pueden disponer para su flujo interno todo un caudal de informaciones y datos que facilita compartir información entre las personas

y las organizaciones. El acceso rápido a cualquier dato implica un ahorro en los costes y una mejora de la capacidad de gestionar la comunicación en los ámbitos internos. La información puede hacerse llegar al usuario de diferentes formas. Se habla de tecnologías *push* y *pull*. Así, eso implica una actitud pasiva (*push*) cuando la información se “empuja” hacia él, mientras que es activa cuando los interesados succionan (*pull*) la información del sistema. Y estos dos sistemas de distribución de la información son los que deben decidirse en un intranet, intentando que no se prime un elemento sobre el otro. Generalmente, existe un abuso del *push*, saturando a los usuarios con un exceso de información, algo que no implica mejor ni mayor información.

Sin embargo, no debe pensarse que la intranet es la solución para los males de la comunicación interna, sino que es una herramienta a su servicio. Uno de los aspectos más relevantes de las tecnologías de la comunicación es la mejora de los procesos comunicativos cualitativa y cuantitativamente, pero eso no implica una sustitución de elementos directivos y decisorios que debe recaer en las personas facultadas para ello.

Su uso y aplicación se enmarcan en el conjunto de decisiones planificadas y ejecutadas según unos objetivos concretos y siempre tomando en consideración que no siempre es la solución para problemas que atañen a otros ámbitos, tales como la necesidad de establecer canales de comunicación, la disponibilidad para compartir información, el convencimiento de que la comunicación es necesaria y positiva, entre otras razones. En este sentido, Ambegaonkar (1997,7) señala



que una intranet "no es una solución para todos y aplicable de la misma forma a todos los problemas de una organización". Hay que tener presente que el uso de las tecnologías en el ámbito organizativo debe ser un paso posterior a la certidumbre de que es necesario establecer una estrategia de comunicación.

La dirección debe poseer la certeza de que la mejora de los canales de comunicación coadyuva a un incremento de los procesos productivos y una mejora del conjunto organizativo. Asimismo, no sólo es necesario disponer de la tecnología sino preparar a los públicos para su uso y fomentar la utilización, y que eso sea explícito para el conjunto de personas, ya que de esta manera sí que se habrá efectuado una inversión y no meramente un gasto. Para LaBracke y Bluemner (1997)<sup>2</sup> el problema no es la implantación de las tecnologías sino el cambio en la cultura corporativa de las organizaciones.

## 2. REALIDAD VIRTUAL

Descriptivamente, la realidad virtual es una simulación por ordenador; en él se crea un mundo ficticiamente realista a través de diversos grafismos. En ese mundo el sujeto interactúa con el mundo irreal y éste responde a sus órdenes o requerimientos, ya sea de manera gestual, verbal, táctil, etc. Y esa es una de las principales características de la realidad virtual, como son la interacción, la inmersión y la inmediatez. En esta situación se podría definir la realidad virtual como

Interfaz que implica simulación en tiempo real e interacciones mediante múltiples canales sensoriales. Estos canales senso-

riales son los del ser humano. La vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto [Burdea y Coiffet 1996, 24].

A pesar de que las aplicaciones lúdicas son las principales impulsoras de la realidad virtual, existe un campo amplio en el también pueden tener un peso significativo. Y ese campo es el de la interacción entre usuario y organización, desde la perspectiva de recorridos virtuales. Una de las múltiples estrategias que se encuentran al alcance de las relaciones públicas son las jornadas de puertas abiertas que organizan instituciones que no son de acceso libre y directo. Aquí entran desde zonas militares, de peligrosidad, por el valor monetario que contiene o cualesquiera otras. Pero también se puede utilizar en aquellas instituciones en las que sus productos se consumen esencialmente a través de la vista. Son los ejemplos de los museos, en los que los usuarios participan pasivamente, en su mayoría, mediante la visión de los objetos. Y esa visión requiere una presencia física si se desea la interacción. El problema planteado tiene visos de solucionarse con la realidad virtual ya que va a permitir recorridos interactivos por el museo a distancia. Tal como señalan Burdea y Coiffet (1996, 313), el campo de las artes es un campo en el que la realidad virtual puede desempeñar un excelente papel, convirtiendo lo estático en dinámico.

En el ámbito organizacional, la aplicación de la realidad virtual conlleva una mejora de los sistemas de información, tal como señala Larijani (1994, 156)

"las técnicas de visualización, que clarifican toda la información multimedia recolectada, procesada y compartida por

todos los cargos de una empresa, permiten al personal de todos los niveles tomar decisiones con más información”.

A su vez, con esa información se pueden establecer estrategias de soluciones ante problemas presentes y futuros y, en consecuencia, explorar las consecuencias corporativas sobre qué y cómo nos va a afectar (Larijani 1994:157). Una de las muchas aplicaciones en este aspecto son las situaciones de crisis en las que es posible establecer una catalogación de las posibles crisis y crear modelos de actuación según cada uno de los supuestos. Todo ello en aras a una actuación rápida y efectiva protocolizada mediante unas pautas a realizar y ensayada en modelos de actuación. Así, se pueden estudiar los factores que pueden afectar a la organización, estudiar los comportamientos que se pueden producir y establecer el mecanismo más pertinente para acometer la resolución a partir de los datos que aporta cada una de las diferentes situaciones de crisis.

Uno de los aspectos más relevantes de todo proyecto de relaciones públicas es la fase de planificación de los diferentes elementos materiales y humanos y su concreción en el tiempo según un criterio planificado. En este aspecto, existen proyectos que demandan tal cantidad de procesamiento de datos y actuaciones que exigen la necesidad de secuenciar estrictamente los pasos y establecer unos criterios estrictos de aplicación. En este aspecto, la realidad virtual no sólo puede ayudar a establecer pautas de actuación sino que es posible visualizar las fases del proyecto a partir de una trayectoria lineal:

Con las técnicas de realidad virtual de exhibición, el estado del proyecto es reflejado por el

sistema en cualquier instante, en un modelo dinámico que puede funcionar y examinar el proyecto a velocidades diferentes y bajo circunstancias variables. La rápida generación de muchos puntos de vista desde el mismo conjunto básico de datos facilita la observación y el examen de ciclos intermedios. La capacidad de visualizar con claridad y establecer prioridades dentro de los datos sobre los que se basa un proyecto proporciona al empresario un ahorro de dinero y tiempo. Las personas involucradas en los proyectos podrán entender la dinámica de las actividades mediante la observación de la dinámica del modelo. Todos los implicados conceden y proponen soluciones. Los cambios pueden ser propuestos y los ensayos para observar las consecuencias se pueden realizar antes de hacerlos efectivos (Larijani 1994,158-159)

Desde este punto de vista, la realidad virtual puede convertirse en una puerta de acceso a las organizaciones, que está permanentemente abierta y, a su vez, puede coadyuvar a la simulación de situaciones en la elaboración de proyectos de relaciones públicas.

La introducción de las tecnologías en las organizaciones ha conllevado una mejora de los procesos de producción y de gestión. A su vez, ha sido necesario realizar cuantitativa y cualitativamente numerosos cursos de formación entre los empleados. El proceso de introducción de nuevas herramientas de trabajo implica una serie de modificaciones que van a incidir, en un primer momento, en la necesidad de conocer las mejoras y, en segundo lugar, en unas actividades de comunicación para concienciar a los empleados de la necesidad de la formación continuada y en la explicación de las ventajas que ello va a conllevar.

De ahí que sea necesario establecer unas pautas a tener en consideración en el momento de introducir las tecnologías de la comunicación en una organización:

- Implementar los instrumentos de comunicación para preparar y educar a los empleados en la predisposición a participar en los curso de formación. Con explicación de las ventajas que va a aportar la participación y los posibles inconvenientes.
- Adoptar una dinámica gradual en la que las personas se puedan ir adaptando al cambio.
- Pensar que es proceso dinámico y permanente que no finaliza con la instalación del material, sino que posteriormente es imprescindible saber utilizarlo y eso exige formación.
- Apostar decididamente por la acción y sin ambivalencia, ya que los que deban utilizar también adoptarán la misma posición.
- Estimular la participación de los empleados con sugerencias en la mejora de su utilización.
- Modular la introducción en los momentos más adecuados, entendiendo que existe

mayor pertinencia en unas situaciones que en otras.

- Conocer las inquietudes del público interno ante la aplicación e introducción de las tecnologías es necesario averiguar su actitud ante esa decisión para poder realizar las actividades comunicativas pertinentes.

### 3. VIDEOCONFERENCIA

La posibilidad de conectar a dos o más personas que están separadas geográficamente supone un gran avance para las organizaciones, sobre todo si esa conexión supone un intercambio de información en vídeo y audio. Así, surgieron las videoconferencias como instrumento que permitía conectar visualmente a personas que estaban separadas por una distancia considerable.

Para Westphalen (1994, 97-100) este instrumento posee una serie de aportaciones positivas, pero también elementos negativos:

**Cuadro 2.** Videoconferencia

	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Comunicación</b>
Ventajas	Dirección de personal y comunicación interna son funciones complementarias	Homogeneización de los mensaje internos y externos
	Conoce profundamente los salarios y los valores de la organización	Mayor amplitud y conocimiento en la actuación de comunicación interna
	Coherente entre las diversas actuaciones internas: selección, formación, motivación, dirección,...	Pone en práctica acciones de comunicación transversales y no sólo en razón del público interno o externo
	Posición moderadora e intermedia entre otras instancias departamentales	

	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Comunicación</b>
Inconvenientes	<p>Sus funciones y sus prioridades no encajan adecuadamente</p> <p>El modo de comunicación es muy restringido</p> <p>Las acciones comunicativas internas y externas no están relacionadas</p>	La comunicación puede estar supeditada a la externa
Conclusión	<p>Buen conocimiento de la organización</p> <p>Ideal para comunicación humana en la selección, motivación, política social, formación,...</p>	<p>Experto en técnicas de comunicación</p> <p>Ideal para una comunicación técnica e institucional</p>

El uso de la videoconferencia supone un ahorro de tiempo, dinero y desplazamiento para la organización, ya que de lo contrario las reuniones implican desplazamiento de las personas con el consiguiente coste monetario, pero también el cansancio para las personas.

Otros instrumentos de comunicación

externa basada en las tecnologías de la comunicación son los foros de discusión o las listas de distribución.

De todos esos instrumentos de comunicación interna, los más implantados son el tablón de anuncios y la revista de prensa (véase cuadro 3).

**Cuadro 3.** Grado de implantación de los canales de comunicación interna en España (Villafañe, 1998, 260)

	<b>Muy avanzado (%)</b>	<b>Poco avanzado (%)</b>	<b>Implantado/No avanza (%)</b>	<b>Poco desarrollado (%)</b>	<b>No existe (%)</b>
Correo electrónico	24,21	24,21	6,32	18,95	26,32
Boletín o revista de empresa	44,44	19,19	8,08	6,06	22,22
Vídeo corporativo	34,38	16,67	10,42	12,5	26,04
Tablones de anuncios	45,45	25,25	18,18	7,07	4,04
Teléfono de información	21,51	11,83	5,38	13,98	47,31
Buzón de sugerencias	13,54	12,5	10,42	19,79	43,75
Grupos de trabajo interdepartamentales	26,6	36,17	9,57	17,02	10,64
Reuniones con otras divisiones	23,4	45,74	11,7	15,96	3,19

	Muy avanzado (%)	Poco avanzado (%)	Implantado/No avanza (%)	Poco desarrollado (%)	No existe (%)
Reuniones con subordinados	36,73	42,86	6,12	14,29	0
Reuniones con superiores	35,05	43,3	7,22	10,31	4,12
Programa global de com. Interna	12,37	34,02	9,28	27,84	16,49
Media implantación	31,77	28,34	9,33	14,89	18,56

La comunicación interna se ha convertido en uno de los esenciales instrumentos que poseen las organizaciones para mejorar en su eficiencia y eficacia organizativa. Partiendo de la teoría de los sistemas, la comunicación es el elemento vertebrador en las organizaciones y a través de ella se puede establecer un contacto fluido entre las estructuras organizativas.

La comunicación interna no sólo se debe limitar a realizar actividades específicas de comunicación, sino que también su labor se debe extender a cualquier ámbito organizativo en el que sea necesario establecer algún tipo de estrategia de comunicación interna. A su vez, es uno de los mejores instrumentos para poder evitar conflictos internos si se actúa de manera preventiva.

## NOTAS

<sup>1</sup> Concretamente su división de Comunicación Organizacional y estuvo realizada por Goldhaber (dtor) y otros investigadores, que examinaron, mediante auditorías, cuestiones de la comunicación interna tales como acceso a la información, relaciones comunicacionales, utilidad de los instrumentos, claridad en los mensajes y contenido de la comunicación. Los resultados de esos estudios se pueden encontrar en Goldhaber, G.M., Yates, M.P., Porter, D.T. y Lesniak, R. "Organizational Communication: 1978", en *Human Communication Research*, 5: 76-96.

<sup>2</sup> LaBracke, Kia K. Y Bluemner, Erv (1997): "Uso de una intranet" en Ambegaonkar, Prakash *Kit de Recursos de Intranet*, Madrid, McGraw-Hill.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiello, R.J. (1983): "Employee attitude surveys: Impact on corporate decisions, *Public Relations Journal*, 7 (1): 21.
- Almansa Martínez, A. (2004): *Teoría, Estructura y Funcionamiento de los Gabinetes de Comunicación. El caso andaluz*, SP-UMA, Málaga.

- Álvarez García, A. (1995): *Html, CGI, JAVA, servidores...: Tecnología WWW*, Madrid, Anaya.
- Ambegaonkar, Prakash (1997): *Kit de Recursos de Intranet*, Madrid, McGraw-Hill.
- Burdea, Grigore y Coiffet, Philippe (1996): *Tecnologías de la realidad virtual*, Barcelona, Paidós Ibérica. [título original *La réalité virtuelle*, Paris, Éditions Hermès, 1993].
- Nickerson, O.O., Schuster, F.E y Murdick, R.G. (1982): "Touting your human resource management", *Public Relations Journal*, 38 (8): 32-33.
- Larijani, Casey (1994): *Realidad Virtual*, Madrid, McGraw-Hill.
- Piñuel Raigada, J.L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Ed. Síntesis.
- Pozo Lite, Marisa del (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Madrid, Fragua.
- Villafañe, J. (1998): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Pirámide.
- Westphalen, M.H.(1994): *Le communicator. Guide opérationnel pour la communication d'entreprise*, Paris, Dunod.